

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання курсового проекту з дисципліни  
«Управління потенціалом підприємства»  
для студентів спеціальностей  
7.050107, 8.050107 "Економіка підприємства"

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол № 3 від 28.12.09

Харків  
НТУ "ХПІ"  
2010

Методичні вказівки до виконання курсового проекту з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» для студентів спеціальностей 7.050107, 8.050107 "Економіка підприємства" / Уклад.: Л. С. Лаврентьєва, М. В. Літвиненко. – Х.: НТУ "ХПІ", 2010. – 24 с.

Укладачі: Л. С. Лаврентьєва  
М. В. Літвиненко

Рецензент В. М. Кобелєв

Кафедра економіки і маркетингу

## **ПЕРЕДМОВА**

Успішна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання за сучасних ринкових умов обумовлюється раціональним використанням виробничого, інноваційного, фінансового, маркетингового, кадрового та інформаційного потенціалів. У зв'язку з цим майбутнім фахівцям економічного профілю слід оволодіти основами управління потенціалом підприємства, виходячи з аналізу фінансового стану підприємства та його стратегічного балансу.

Перед початком виконання проекту необхідно ознайомитися з теоретичними аспектами управління потенціалом підприємства на основі вивчення навчального матеріалу, літературних джерел, список яких наводиться наприкінці даних методичних вказівок, з метою визначення окремих складових видів потенціалу підприємства.

Об'єктом розрахунків у курсовому проекті виступає підприємство будь-якої форми власності, яке потрібно обрати самостійно.

Перед розробкою заходів щодо використання потенціалу підприємства при реалізації стратегії його розвитку доцільно виявити основні складові за видами потенціалу підприємства. При формулюванні заходів необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, яке обрано за базу проведення дослідження.

При проведенні логіко-змістовного моделювання заходів з використання потенціалу підприємства причинно-наслідкові зв'язки встановлюються студентом, виходячи з наявного багажу знань, які отримані при вивченні дисциплін "Потенціал підприємства: формування та оцінювання", "Економіка та організація інноваційної діяльності", "Маркетинг", "Організація виробництва", "Економіка".

## ВСТУП

Різноманітний та складний характер трансформацій умов господарювання вимагає комплексного підходу до зміни складових механізму управління підприємством, набір яких відображає його певний потенціал. Для управління потенціалом підприємства необхідно спочатку провести оцінку його фінансового стану. Ґрунтуючись на цих даних і цілях підприємства, обирається стратегія розвитку. Потім моделюється стан виробничих ресурсів і елементів системи управління підприємством, які необхідні для реалізації стратегії.

*Мета курсового проекту:*

- на підставі розрахунку економічних показників конкретного підприємства охарактеризувати рівень розвитку механізму управління підприємством, використання їм досягнень менеджменту, техніки й технології;
- погодити в часі заходи щодо використання потенціалу підприємства для забезпечення його ефективної діяльності;
- скласти стратегічний баланс підприємства та за допомогою SWOT-аналізу визначити заходи з використання потенціалу підприємства;
- побудувати схему використання потенціалу підприємства у плановий період та визначити ефективність застосування запропонованих у курсовому проекті заходів.

Вихідні дані для розрахунку фінансових показників діяльності підприємств рекомендується брати, як мінімум, за два роки з періодичних видань, що публікують фінансову звітність українських підприємств (наприклад, бюлетень «Цінні папери України») або електронних ресурсів ([www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)). Слід звернути увагу на те, що форма фінансової звітності крупних та малих підприємств має відмінності, тому рекомендується проводити розрахунки для крупних підприємств. Якщо студент обирає за базове мале підприємство, необхідні дані для розрахунків необхідно брати з інших джерел інформації.

При проведенні SWOT-аналізу рекомендується використовувати дані з періодичних видань, статистичної звітності, інтернет-ресурсів, спеціалізованих галузевих видань для забезпечення повноти аналізу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз середовища.

## 1. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Оцінка платоспроможності

Платоспроможність підприємства зазвичай оцінюється за допомогою коефіцієнтів покриття (загальної ліквідності), швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Розрахунок цих коефіцієнтів доцільно здійснювати у вигляді таблиці 1.1 на підставі даних, які зводяться студентом у таблицю вихідних даних, наведену в додатку А, з форм бухгалтерської звітності підприємства.

Таблиця 1.1 – Показники платоспроможності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Оптим. знач.	Попередній рік	Поточний рік	Зміна (гр. 5 – гр. 4)
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), $K_{\Pi}$	Оборотні активи (ряд. 260) / поточні зобов'язання (ряд. 620)	$> 1,0$			
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності, $K_{\text{бл}}$	Оборотні активи – запаси [ряд. 260 – $\sum$ ряд. (100 ~ 140)] / поточні зобов'язання (ряд. 620)	0,6–0,8			
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{\text{абл}}$	Кошти і їхні еквіваленти $\sum$ ряд. (220 ~ 240) / поточні зобов'язання (ряд. 620)	0,2–0,35			

За результатами розрахунку необхідно зробити такі висновки:

а) скільки відсотків поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок усіх оборотних активів (аналіз коефіцієнта  $K_{\Pi}$ )?

б) скільки відсотків поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок коштів і коштів у розрахунках (аналіз коефіцієнта  $K_{\text{бл}}$ )?

в) скільки відсотків поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок тільки коштів і їхніх еквівалентів (аналіз коефіцієнта  $K_{\text{абл}}$ )?

Наприкінці підрозділу 1.1 необхідно зробити загальний висновок про те, за рахунок чого може бути забезпечена платоспроможність підприємства.

## **1.2. Оцінка фінансової незалежності**

Фінансова незалежність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів і інвесторів та характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Для кожного підприємства важливо, чи володіє воно власними оборотними коштами.

Аналіз фінансової незалежності підприємства здійснюється на підставі системи коефіцієнтів, які розраховуються в даному курсовому проекті згідно з даними форми бухгалтерської звітності № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати» у вигляді таблиці 1.2.

За підсумками розрахунку робляться такі висновки:

- 1) як змінився коефіцієнт автономії та скільки власних коштів доводиться на кожні 100 грн активів;
- 2) як змінився коефіцієнт фінансової стабільності та скільки власних коштів доводиться на кожні 100 грн залучених коштів;
- 3) як змінився коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та скільки з кожних 100 грн матеріальних оборотних коштів фінансується за рахунок власних;
- 4) про частку грошового потоку (чистий прибуток + амортизація) у загальному обсязі зобов'язань (за значеннями коефіцієнта Бівера);
- 5) про фінансову стабільність підприємства (шляхом порівняння коефіцієнта співвідношення необоротних і оборотних активів з коефіцієнтом фінансової стабільності).

Таблиця 1.2 – Показники фінансової незалежності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Оптим. знач.	Попередній рік	Поточний рік	Зміна
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), $K_{авт}$	Власний капітал і забезпечення (ряд. 380+ ряд. 430) / Підсумок балансу (ряд. 640)	$> 0,5$			
2. Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{фс}$	Власний капітал і забезпечення (ряд. 380 + ряд. 430) / Загальна сума зобов'язань (ряд. 480 + ряд. 620)	$> 1,0$			
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, $K_{осс}$	Власні оборотні кошти (ряд. 260 мінус ряд. 620) / Матеріальні оборотні активи $\Sigma$ ряд. (100 ~ 140)	$> 0,1$			
4. Коефіцієнт Бівера, $K_B$	Чистий прибуток і амортизація [ф. № 2 (ряд. 220 + ряд. 260)] / Довгострокові й поточні зобов'язання [ф. № 1 (ряд. 480 + ряд. 620)]	$> 0,2$			
5. Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів, $K_{на/оа}$	Необоротні активи (ряд. 080) / Оборотні активи (ряд. 260)	$< K_{фс}$			

### 1.3. Оцінка ділової активності

Для управління потенціалом підприємства необхідно оцінити його ділову активність. Показники оцінки ділової активності рекомендується звести в таблицю 1.3.

Для розрахунку цих показників використовуються дані форми № 1 «Баланс» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 1.3 – Показники оцінки ділової активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Од. вимір.	Попер. рік	Поточн. рік	Зміна
НЕОБХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ					
1. Чистий дохід (ви- торг) від реалізації продукції (товарів, ро- біт, послуг)	Ф. № 2, ряд. 035	тис. грн			
2. Собівартість реалі- зованої продукції (то- варів, робіт, послуг)	Ф. № 2, ряд. 040	тис. грн			
3. Середня сума де- біторської заборгова- ності	Ф. № 1, ряд. 160 $(п + к) / 2$	тис. грн			
4. Середня вартість запасів	Ф. № 1, $\sum$ ряд. (100 ~ 140) $(п + к) / 2$	тис. грн			
5. Середня величина кредиторської забор- гованості постачаль- ників	Ф. № 1, ряд. 530 $(п + к) / 2$	тис. грн			
6. Сума закупівель у постачальників для забезпечення опера- ційної діяльності за період	[Ф. № 2, ряд. (035– 100–240–250–260)] + [Ф. № 1, $\sum$ ряд. (100 ~140)к] – [Ф. № 1, $\sum$ ряд. (100 ~ 140)п]	тис. грн			
7. Середня вартість усього майна	Ф. № 1, ряд. 280 $(п + к)/2$	тис. грн			
8. Середня величина власного капіталу	Ф. № 1, ряд. 380 $(п + к)/2$	тис. грн			
9. Середня величина оборотних активів	Ф. № 1, ряд. 260 $(п + к)/2$	тис. грн			
ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ					
10. Рентабельність продажів	Ф. № 2, ряд. 100 $\cdot 100 \% / п. 1$	%			
11. Рентабельність ви- трат основної діяльно- сті	Ф. № 2, ряд. 050 $\cdot 100 \% / п. 2$	%			
12. Рентабельність ак- тивів	Ф. № 2, ряд. 220 $\cdot 100 \% / п. 7$	%			



Закінчення табл. 1.3

Показник	Формула розрахунку	Од. вимір.	Попер. рік	Поточн. рік	Зміна
13. Рентабельність власного капіталу	Ф. № 2, ряд. 220 · 100 % / п. 8	%			
14. Рентабельність оборотних активів	Ф. № 2, ряд. 100 · 100 % / п. 9	%			
15. Оборотність активів	Ф. № 2, ряд. 035 / п. 7	оборот			
16. Оборотність власного капіталу	Ф. № 2, ряд. 035 / п. 8	оборот			
ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ					
17. Коефіцієнт оборотності запасів	П. 2 / п. 4	оборот			
18. Період обороту запасів	365 днів / п. 17	дні			
19. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	П. 1 / п. 3	оборот			
20. Строк кредиту покупцям (час затримки платежів)	365 днів / п. 19	дні			
21. Тривалість операційного циклу	П. 18 + п. 20	дні			
22. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	П. 6 / п. 5	оборот			
23. Період обороту кредиторської заборгованості	365 днів / п. 22	дні			

У табл. 1.3 прийняті такі скорочення:

(п + к) – дані на початок та кінець звітного періоду;

п. – порядковий номер показника в табл. 1.3.

На підставі проведених розрахунків необхідно зробити висновок про динаміку показників ділової активності підприємства та визначає характер фінансового стану підприємства.

## **2. ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Складання стратегічного балансу**

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно або позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Складання стратегічного балансу – дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу.

У даному курсовому проекті пропонується скласти стратегічний баланс підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Приклад загальних характеристик сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що використовуються в SWOT-аналізі, наведено в додатку Б.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

1) поле СіМ потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

2) поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

3) поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

4) поле СлЗ іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Матриця SWOT-аналізу не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

## 2.2. Розробка заходів щодо використання потенціалу підприємства за результатами SWOT-аналізу

Діагностика діючої системи управління включає комплексне й цілеспрямоване вивчення стану й тенденцій розвитку елементів системи управління, а також форм і порядку їх взаємодії.

Набір заходів щодо використання потенціалу (у даному курсовому проекті рекомендується запропонувати десять логічно зв'язаних між собою заходів для ефективної роботи підприємства) повинен охоплювати всі види потенціалу (виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, інформаційний) та враховувати специфіку функціонування підприємства.

В курсовому проекті величина періоду, для якого розробляються заходи щодо використання потенціалу, приймається на рівні двох років (вісім кварталів). Для подальшого узгодження дій з використання потенціалу підприємства необхідно заповнити таблицю 2.1, розкриваючи кожний захід за типом потенціалу, який використовується при здійсненні заходу.

Необхідно особливу увагу приділити плануванню виконання запропонованих заходів у часі, не припускаючи надмірного навантаження в одних кварталах і недостатнього – в інших.

Таблиця 2.1 – Планування заходів щодо використання потенціалу

Захід	Строк виконання (номер кварталу)	Тип потенціалу, який використовується для реалізації заходу					
		виробничий	інноваційний	маркетинговий	фінансовий	кадровий	інформаційний
1. ....	1–3 кв.		X		X	X	
...	...	...	...	...	...	...	...
10. ....	8 кв.	X		X			X

## 2.3. Логіко-змістове моделювання заходів

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між запропонованими в курсовому проекті заходами щодо використання потенціалу підприємства для реалізації стратегії його розвитку здійснюється за допомогою мето-

ду логіко-змістовного моделювання. Приклад проведення процедури логіко-змістовного моделювання наведено в додатку В.

Для застосування цього методу необхідно виконати такі дії:

1) як каталог заходів використовувати перелік заходів, запропонованих у пункті 2.2 курсового проекту;

2) здійснити попарне зіставлення заходів з метою встановлення заходу-причини та заходу-наслідку у формі таблиці 2.2; заходу-причині надається код "1", а заходу-наслідку – код "0"; якщо заходи не мають причинно-наслідкового зв'язку, обом заходам надається код "0".

Таблиця 2.2 – Причинно-наслідкові зв'язки між заходами з використання потенціалу підприємства

Захід	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума
1	X										
2		X									
3			X								
4				X							
5					X						
6						X					
7							X				
8								X			
9									X		
10										X	

3) результатом проведення процедури логіко-змістовного моделювання є побудова графа, на якому відображається причинно-наслідковий зв'язок між заходами з використання потенціалу підприємства. У верхній частині графа розташовано найголовніші заходи-причини, у нижній частині – заходи-наслідки; лінії зв'язку на графі ілюструють, якому саме заходу-причині відповідає окремий захід-наслідок.

### 3. УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Побудова схеми використання потенціалу

Принцип побудови схеми розкритий у табл. 3.1. Для спрощення процедури розрахунку підсумкових значень кількості заходів щодо управління

за видами потенціалу по кварталах рекомендується використовувати можливості редактора електронних таблиць Microsoft Excel.

Таблиця 3.1 – Схема використання потенціалу підприємства

Захід	Квартали періоду реалізації заходів з використання потенціалу							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	ІП, ФП	ФП	КП					
2	КП	ІП	ВП					
3		ІНП, КП	МП					
4		МП, ФП	МП	МП	МП			
5		ВП	ВП, ФП	ВП, КП				
6			ІНП	ФП	ВП	КП		
7				ІНП	ФП	МП		
8					ВП, МП	ІП, ФП	ВП	
9					МП	ВП	ВП	
10								ВП, МП, ІНП
<b>Разом виробничий потенціал (ВП)</b>	0	1	2	1	2	1	2	1
<b>Разом інноваційний потенціал (ІП)</b>	1	1	0	0	0	1	0	0
<b>Разом маркетинговий потенціал (МП)</b>	0	1	2	1	3	1	0	1
<b>Разом фінансовий потенціал (ФП)</b>	0	2	1	1	1	1	0	0
<b>Разом кадровий потенціал (КП)</b>	1	1	1	1	0	1	0	0
<b>Разом інформаційний потенціал (ІНП)</b>	0	1	1	1	0	0	0	1

За даними табл. 3.1 будується графік використання потенціалу підприємства (рис. 3.1), що відображає політику підприємства в сфері управління потенціалом при реалізації стратегії розвитку, що запропонована у даному курсовому проекті.

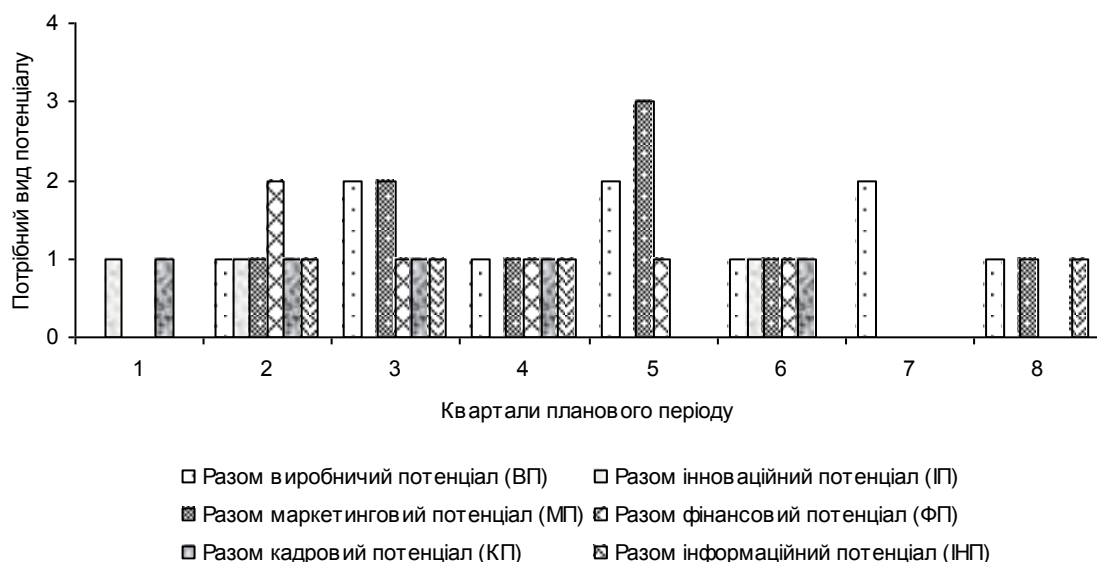


Рисунок 3.1 – Графік управління потенціалом підприємства

Після побудови графіка робиться загальний висновок по курсовому проекту, що містить визначення основних проблем підприємства в сфері використання виробничого, інноваційного, маркетингового, фінансового, кадрового та інформаційного потенціалів.

### 3.2. Аналіз використання потенціалу підприємства

В цьому підрозділі курсового проекту необхідно охарактеризувати наявний потенціал підприємства у формі таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика потенціалу підприємства

Вид потенціалу	Характеристика
Виробничий	
Інноваційний	
Маркетинговий	
Фінансовий	
Кадровий	
Інформаційний	

За даними табл. 3.2 потрібно зробити висновок про те, чи ефективно використовується потенціал підприємства при реалізації заходів, запропонованих у курсовому проекті. Слід докладно обґрунтувати, які саме складові окремого виду потенціалу підприємства залучені при реалізації господарської діяльності згідно із запропонованими заходами.

## **ВИСНОВКИ**

У висновках курсового проекту у стислій формі наводяться:

- 1) проблеми в сфері управління потенціалом підприємства, які були виявлені при аналізі його фінансового стану та SWOT-аналізі;
- 2) визначаються основні напрямки подальшого розвитку підприємства;
- 3) наводяться найбільш значущі заходи щодо використання потенціалу підприємства для реалізації стратегії його розвитку, що були виявлені за результатами логіко-змістовного моделювання;
- 4) відзначається, які з видів потенціалу підприємства потрібно нарощувати для подальшої діяльності підприємства, а які – потребують внутрішнього аудиту з боку керівництва підприємства.

## Додаток А

Таблиця А.1 – Вихідні дані для розрахунку фінансових показників

Дані фінансової звітності	Джерело одержання даних	Значення даних	
		попер. рік	поточн. рік
Необоротні активи	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 080		
Виробничі запаси	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 100		
Незавершене виробництво	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 120		
Готова продукція	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 130		
Товари	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 140		
Чиста реалізаційна вартість дебіторської заборгованості	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 160		
Поточні фінансові інвестиції	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 220		
Кошти і їх еквіваленти в національній валюті	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 230		
Кошти і їх еквіваленти в іноземній валюті	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 240		
Оборотні активи	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 260		
Баланс активів	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 280		
Власний капітал	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 380		
Забезпечення майбутніх видатків і платежів	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 430		
Довгострокові зобов'язання	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 480		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 530		
Поточні зобов'язання	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 620		
Баланс пасивів	Форма № 1 „Баланс”, ряд. 640		
Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 035		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 040		
Валовий прибуток	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 050		
Прибуток від операційної діяльності	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 100		
Чистий прибуток	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 220		



Продовження додатка А

Закінчення табл. А.1

Дані фінансової звітності	Джерело одержання даних	Значення даних	
		попер. рік	поточн. рік
Видатки на оплату праці	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 240		
Відрахування на соціальні заходи	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 250		
Амортизація	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 260		
Інші операційні видатки	Форма № 2 „Звіт про фінансові результати”, ряд. 270		

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу.</li> <li>2. Наявні конкурентні переваги.</li> <li>3. Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності.</li> <li>4. Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер.</li> <li>5. Жорсткий конкурент на ринку.</li> <li>6. Обґрунтований "стратегічний набір".</li> <li>7. Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності.</li> <li>8. Вища за середню обізнаність про стан ринку.</li> <li>9. Знання про найважливіші стратегічні групи.</li> <li>10. Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку.</li> <li>11. Диференціація виробів.</li> <li>12. Обґрунтована диверсифікація.</li> <li>13. Увага до зниження витрат.</li> <li>14. Вища за середню рентабельність.</li> <li>15. Достатні фінансові ресурси.</li> <li>16. Вищі за середні маркетингові навички.</li> <li>17. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички.</li> <li>18. Творчий, підприємницький менеджмент.</li> <li>19. Імідж надійного партнера.</li> <li>21. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.</li> <li>2. Відсутність реальних конкурентних переваг.</li> <li>3. Постійні атаки з боку ключових конкурентів.</li> <li>4. Нижчі за середні темпи зростання.</li> <li>5. Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції.</li> <li>6. Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість.</li> <li>7. Втрата репутації у споживачів.</li> <li>8. "Аутсайдери" у розвитку продукції.</li> <li>9. Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація.</li> <li>10. Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя.</li> <li>11. Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску.</li> <li>12. Слабка система розподілу.</li> <li>13. Виробництво з високими витратами, старіння потужностей.</li> <li>14. Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію.</li> <li>15. Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів.</li> <li>16. "Новачок" у бізнесі, чия репутація ще не доведена.</li> <li>17. Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.</li> </ol>

## Продовження додатка Б

Таблиця Б.2 – Загальні зовнішні можливості та загрози підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток економіки країни.</li> <li>2. Соціально-політична стабільність.</li> <li>3. Обґрунтоване законодавство.</li> <li>4. Доступність інвестицій та кредитів.</li> <li>5. Обслуговування додаткових груп споживачів.</li> <li>6. Входження в нові сегменти ринку.</li> <li>7. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів.</li> <li>8. Споріднена диверсифікація.</li> <li>9. Товари з доповненням (неспоріднена диверсифікація), що закупаються.</li> <li>10. Вертикальна інтеграція.</li> <li>11. Зовнішні мережеві структури.</li> <li>12. Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп.</li> <li>13. Самозаспокоєність ключових конкурентів.</li> <li>14. Швидке зростання ринку.</li> <li>15. Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки.</li> <li>16. Розвинуті ринки „ноу-хау”.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції.</li> <li>2. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів.</li> <li>3. Зростання збуту товарів-замінників.</li> <li>4. Уповільнений темп зростання ринку або його спад.</li> <li>5. "Ворожі дії" з боку держави (обмеження).</li> <li>6. Зростання тиску конкурентів.</li> <li>7. Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу.</li> <li>8. Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції.</li> <li>9. Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами.</li> <li>10. Зміни в потребах та смаках споживачів.</li> <li>11. Негативні демографічні зміни.</li> <li>12. Негативна екологічна ситуація.</li> <li>13. Соціально-політична нестабільність.</li> </ol>

## Додаток В

### ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ЛОГІКО-ЗМІСТОВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ КАТАЛОГ ЗАХОДІВ:

1. Управління виробництвом.
2. Управління інноваціями.
3. Управління маркетингом.
4. Управління фінансами.
5. Управління персоналом.
6. Управління екаутингом.

Причинно-наслідковий зв'язок між заходами з управління підприємством відображено в табл. В.1 (при попарному зіставленні заходів заходу-причині відповідає значення 1, а заходу-наслідку – значення 0). Як видно з табл. В.1, головним заходом-причиною виступають заходи з управління маркетингом, що пояснюється використанням концепції маркетингу для досягнення успіху на ринку. Далі слідують заходи з управління виробництвом та заходи з управління персоналом, які мають однакову вагу, бо відображають проблеми ефективного використання виробничих потужностей та виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця В.1 – Причинно-наслідкові зв'язки між заходами з управління підприємством

Захід	1	2	3	4	5	6	Разом
1	X	1	0	1	0	1	3
2	0	X	0	1	0	1	2
3	1	1	X	1	1	0	4
4	0	0	0	X	1	0	1
5	1	1	0	0	X	1	3
6	0	0	0	1	0	X	1

Заходи з управління інноваціями розглядаються як заходи-наслідки відносно заходів з управління виробництвом, управління персоналом та управління маркетингом, оскільки результати маркетингових досліджень надають спрямованості інноваційній діяльності підприємства.

### Продовження додатка В

Наявність відповідної виробничої бази та кадрів відповідної кваліфікації виступають ресурсною базою реалізації інноваційної діяльності.

Заходи з управління фінансами та управління екаутингом (збір, обробка, класифікація, аналіз та оформлення фінансової інформації) рівнозначні та виступають як наслідки попередніх заходів, оскільки саме заходи з управління маркетингом, виробництвом, персоналом та інноваціями надають спрямованості заходам з управління фінансами та визначають характерні особливості фінансової інформації.

Граф причинно-наслідкового зв'язку заходів з управління підприємством наведено на рис. В.1.

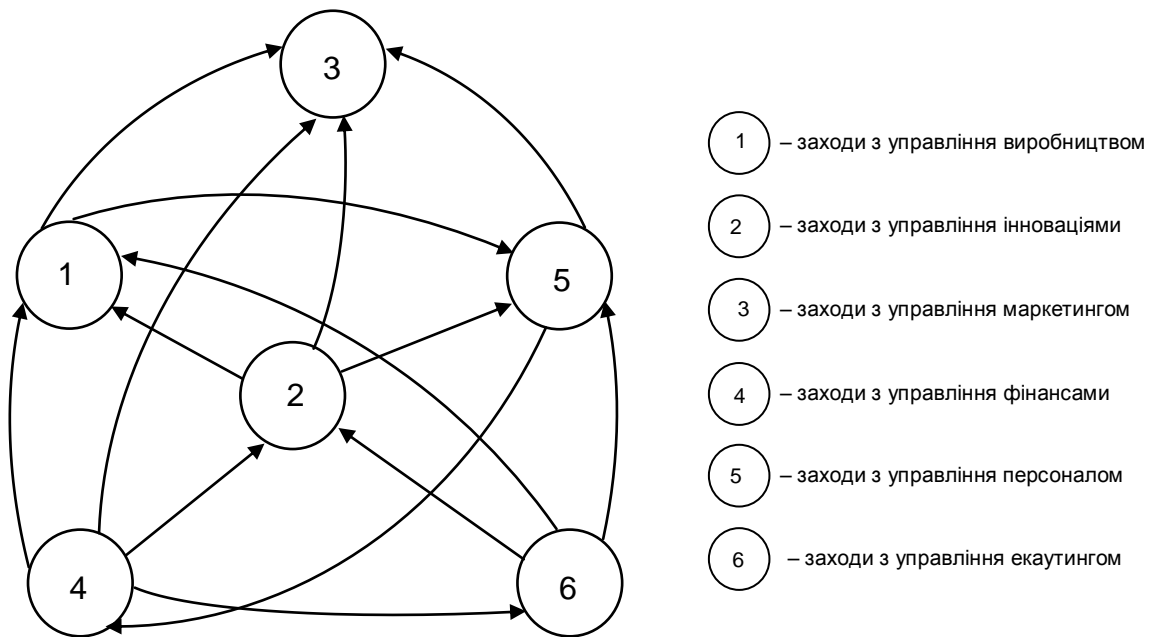


Рисунок В.1 – Граф заходів з управління підприємством

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 251 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2 вид. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – 2 изд. – М. : Финпресс, 2000. – 464 с.
4. Верхогляд В. Анализ финансового состояния предприятия на основании финансовой отчетности / В. Верхогляд // Финансовая отчетность. – 2005. – № 12.
5. Грищенко О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / О. В. Грищенко – Таганрогский государственный радиотехнический университет, материалы сайта <http://www.aup.ru>, 2007.
6. Поповская Е. В. Анализ зарубежного опыта стратегического планирования / Е. В. Поповская // Методы хозяйствования в условиях планово-рыночной экономики: сб. научн. тр. – М., 1991. – С. 97–102.
7. Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия; под ред. Клейнер Г. Б. – М. : ЦЭМИРАН, 1996. – 235 с.
8. Пригожин Е. М. Совершенствование планирования на предприятиях: методика, теория, практика / Е. М. Пригожин. – М. : Экономика, 1986. – 175 с.
9. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. – 2000. – № 10. – С. 69–74.
10. Мэтьюз Р. Новая матрица, или логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков. – М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 240 с.
11. Михайлов В. С. Особливості концепції стратегічного планування в сучасних умовах розвитку економіки / В. С. Михайлов, І. Ю. Єгоров, А. І. Войтович // Проблеми науки. – 2003. – № 1. – С. 42–45.

## ЗМІСТ

Передмова .....	3
Вступ .....	4
1. Аналіз фінансового стану підприємства .....	5
1.1.Оцінка платоспроможності .....	5
1.2.Оцінка фінансової незалежності .....	6
1.3.Оцінка ділової активності .....	7
2. Планування заходів щодо використання потенціалу підприємства .....	10
2.1. Складання стратегічного балансу .....	10
2.2.Розробка заходів щодо використання потенціалу за результатами SWOT-аналізу .....	11
2.3. Логіко-змістовне моделювання заходів .....	11
3. Управління потенціалом підприємства .....	12
3.1. Побудова схеми використання потенціалу .....	12
3.2. Аналіз використання потенціалу підприємства .....	14
Висновки .....	15
Додатки .....	16
Список літератури .....	22

Навчальне видання

**Методичні вказівки**

до виконання курсового проекту з дисципліни  
«Управління потенціалом підприємства»  
для студентів спеціальностей  
7.050107, 8.050107 "Економіка підприємства"

Укладачі: ЛАВРЕНТЬЄВА Людмила Сергіївна  
ЛІТВИНЕНКО Марія Владиславна

Відповідальний за випуск А. І. Яковлєв  
Роботу до видання рекомендував В. Я. Міщенко

Редактор Н. В. Ковшарь

План 2010 р., поз. 65

Підп. до друку \_\_\_\_\_. Формат 64 x 84 1/16. Папір офісний. Riso-друк.  
Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 1,4. Обл.-вид.арк. 1,7. Наклад 50 прим.  
Зам. № \_\_\_\_\_. Ціна договірна.

---

Видавничий центр НТУ "ХП".  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 24.12.2009 р.  
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

---

Друкарня НТУ "ХП", 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21